

Andreas Gubler

Nachfolgeregelung im Familienunternehmen

Grundriss für die Praxis

NZZ Libro **E-Book**

Verlag Neue Zürcher Zeitung

Andreas Gubler

Nachfolgeregelung im Familienunternehmen

Grundriss für die Praxis

NZZ Libro **E-Book**

Verlag Neue Zürcher Zeitung

Andreas Gubler

Nachfolgeregelung im Familienunternehmen

Grundriss für die Praxis

Verlag Neue Zürcher Zeitung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2012 Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich

Lektorat: Regula Walser, Zürich

Titelgestaltung: Atelier Mühlberg, Basel

Datenkonvertierung: CPI – Clausen & Bosse, Leck

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.

ISBN Print 978-3-03823-552-1

ISBN e-book 978-3-03823-957-4

www.nzz-libro.ch

NZZ Libro ist ein Imprint der Neuen Zürcher Zeitung

Für Patricia, Stefanie, Christian, Michèle, Marc, Danièle, Nico und Laurin

VORWORT

Die Idee zum vorliegenden Buch entstand im Rahmen meiner langjährigen Tätigkeit für Familienunternehmen. Seit mehr als 20 Jahren unterstütze ich Unternehmer und Unternehmerfamilien in Nachfolgefragen. Aufgrund meiner Ausbildung als Anwalt, die ich während meiner Tätigkeit in der Mergers & Acquisitions-Abteilung einer grossen schweizerischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in betriebswirtschaftlicher Hinsicht ergänzt habe, war ich zur Hauptsache in Verkaufsprojekten engagiert. Daneben hatte ich Gelegenheit, verschiedene Familien bei der familieninternen Nachfolge zu begleiten. Das Thema der Unternehmensnachfolge ist zudem Gegenstand meines Unterrichts an der Berner Fachhochschule.

Meine berufliche Laufbahn wurde durch mein grosses Interesse an der Unternehmensführung und am Wirtschaftsrecht beeinflusst. Ich hatte das Glück, mich mit diesen beiden Gebieten in verschiedenen Tätigkeiten, als Rechtsanwalt, als M&A-Consultant, als Mitglied der Geschäftsleitung eines kleinen börsenkotierten Unternehmens sowie in mehreren Verwaltungsräten privater und börsenkotierter Gesellschaften näher zu beschäftigen. Was mir dabei besonders auffiel, war die relativ strikte Trennung zwischen der betriebswirtschaftlichen und der juristischen Denkweise. Angesichts der dem Zeitgeist entsprechenden Tendenz zur Spezialisierung ist diese Abgrenzung an sich nicht erstaunlich. Sie hilft jedoch nicht, die Probleme ganzheitlich zu erfassen. Das gilt für die Unternehmensnachfolge in besonderem Masse. Bei der Bearbeitung dieser Thematik sind nicht nur betriebswirtschaftliche und juristische Aspekte, sondern auch historische, soziologische und psychologische Gesichtspunkte zu berücksichtigen.

Mit dem vorliegenden Buch möchte ich einen Überblick über die Unternehmensnachfolge vermitteln. Anders als man aufgrund meiner beruflichen Grundausbildung erwarten könnte, ging es mir nicht darum, einen rein juristischen Text vorzulegen. Vielmehr wollte ich mich auch mit den anderen Aspekten der Nachfolge auseinandersetzen. In systematischer Hinsicht nahm ich eine prozessorientierte Sichtweise ein. Der Stoff ist demzufolge nicht strikt nach Fachgebieten unterteilt. Er wird vielmehr immer dort behandelt, wo er für den Nachfolgeprozess bedeutsam ist.

Die hierin enthaltenen Informationen sind einesteils der umfangreichen Literatur entnommen, die mittlerweile auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge existiert. Andererseits flossen meine eigenen Erfahrungen in die Ausführungen ein. Der Text ist mit zahlreichen Beispielen illustriert. Soweit diese der eigenen Praxis entstammen, habe ich sie verändert und anonymisiert.

Bei der Erarbeitung des Buches haben mir verschiedene Personen wertvolle Auskünfte erteilt. Bedanken möchte ich mich insbesondere bei Fürsprecher Andreas Fuhrer, Matthias Gubler, Dr. Frank Halter, Fürsprecher Christoph Leuch, Franziska Müller Tiberini, Rechtsanwalt Dr. Christoph Schmid, Peter Stämpfli und Notar François von May, mit welchen ich einzelne Fragen des Buches erörtern durfte. Grosser Dank geht sodann an die Lektorin Regula Walser sowie an Hanspeter Thür, Verlagsleiter, und Ursula Merz, Programmleiterin von NZZ Libro. Schliesslich bedanke ich mich bei meiner Ehefrau Patricia, die mir den Rücken freihielt, damit ich dieses Buch neben der übrigen Arbeit verfassen konnte.

Bern und Zürich, im September 2012

Andreas Gubler

EINLEITUNG

Familienunternehmen stossen in Wissenschaft, Medien und Politik auf zunehmendes Interesse. Dieses haben sie verdient, denn sie erfüllen volkswirtschaftlich gesehen eine wichtige Funktion. Familienunternehmen sind die mit Abstand am weitesten verbreitete Unternehmensart. In der Schweiz gehören fast 90 Prozent aller Betriebe dazu. Die grosse Verbreitung hängt damit zusammen, dass sie vor allem im Segment der kleineren Unternehmen dominieren. Sie dürfen aber nicht mit KMU gleichgesetzt werden. Vielmehr fallen auch zahlreiche grosse Unternehmen in diese Kategorie. Davon zeugen bekannte Namen börsenkotierter Konzerne wie Roche, Schindler oder Swatch oder vollständig familienbeherrschter Firmen wie Maus Frères, Hilti oder Franke.

Den höchsten Stellenwert besitzt das Unternehmen für die daran beteiligte Familie. Es dient ihr als Erwerbsgrundlage und verkörpert meist auch den Löwenanteil ihres Vermögens. Die Erhaltung dieses Vermögenswerts ist eine erhebliche Herausforderung. Zunächst muss sich das Unternehmen im wirtschaftlichen Wettbewerb durchsetzen. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es erheblicher Anstrengungen und auch etwas Glück, belegt doch die Statistik, dass jedes zweite Unternehmen innerhalb der ersten fünf Jahre nach seiner Gründung untergeht.^[1]

Danach ist das Überleben ebenso wenig gesichert. Erfolgreiches Wirtschaften setzt vielmehr ständige Aufmerksamkeit, Innovationskraft und Investitionsbereitschaft voraus. Der Wettbewerb ist aber nicht die einzige Bedrohung. Das Weiterbestehen des Unternehmens hängt vielmehr auch davon ab, ob der Generationenwechsel gelingt. Die Regelung der Nachfolge ist, mit anderen Worten, eine wichtige Voraussetzung für die längerfristige

Existenz. Sie zählt zu den zentralen Aufgaben, die Unternehmer und führende Mitglieder von Unternehmerfamilien während ihrer Laufbahn zu bewältigen haben.

Die Thematik der Unternehmensnachfolge ist unausweichlich. Angesichts der zeitlichen Limitierung des menschlichen Lebens wird jeder Unternehmer damit konfrontiert. Sie ist gleichzeitig unbequem, denn sie erfordert eine Auseinandersetzung mit dem dritten Lebensabschnitt und der eigenen Vergänglichkeit. Aus diesem Grund wird sie gerne verdrängt. Passivität ist jedoch nicht am Platz. Nichtstun ist vielmehr riskant. Wer die Nachfolge zu spät angeht, nur oberflächlich bearbeitet oder den Regelungsbedarf gänzlich ignoriert, setzt das Unternehmen, das Familienvermögen und den Familienfrieden beträchtlichen Gefahren aus.

VIELSCHICHTIGES THEMA

Das Gebiet der Unternehmensnachfolge ist anspruchsvoll und vielschichtig. Auf der einen Seite müssen unterschiedlichste Konstellationen auseinandergehalten werden. So kann die familieninterne Weitergabe einer Schreinerei vom Vater auf den Sohn nicht mit den Herausforderungen verglichen werden, welche eine Mehr-Generationen-Familie zu bewältigen hat, die an einem grossen Unternehmen beteiligt ist. Andererseits erfordert die Materie eine multidisziplinäre Betrachtungsweise, die menschliche, familiäre, unternehmerische, finanzielle und rechtliche Aspekte einbezieht.

Den an einem Familienunternehmen beteiligten Personen stellen sich zahlreiche Fragen. Dazu gehören aus der Sicht von Unternehmerinnen und Unternehmern etwa die folgenden: Wann muss ich beginnen, mich mit der Nachfolge auseinanderzusetzen? Wer soll dereinst die Leitung des Unternehmens übernehmen? Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt sein? Wird das Unternehmen in Zukunft erfolgreich arbeiten? Wie viel ist mein Unternehmen wert? Wie sollen die Unternehmensanteile aufgeteilt werden? Was muss ich vorkehren, um meine Nachkommen gerecht zu behandeln? Wann soll ich mich aus der Unternehmensleitung zurückziehen

und in welchem Zeitpunkt die Anteile übergeben? Wie meistere ich den Übergang vom aktiven Berufsleben in den dritten Lebensabschnitt? Wie gestalte und finanziere ich diesen? Wie Sorge ich für meine Lebenspartnerin oder meinen Lebenspartner? Welche Massnahmen sind nötig, damit der Familienfrieden gewahrt bleibt oder wiederhergestellt werden kann? Was geschieht, wenn sich die Verhältnisse unerwartet ändern? Wer kann mir helfen, diese Fragen zu beantworten? Wen und wann habe ich zu informieren?

Potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger dagegen überlegen sich das Folgende: Entspricht die Übernahme des elterlichen Unternehmens meinen beruflichen Ambitionen? Bin ich in der Lage, das Geschäft weiterzuentwickeln? Will ich das Risiko übernehmen? Bin ich bereit, mich für eine unternehmerische Karriere aufzuopfern? Schulde ich es meinen Eltern, in ihre Fussstapfen zu treten? Kann ich mich beruflich an der Seite meines Vaters oder meiner Mutter entfalten? Werden mich die finanziellen Lasten nicht erdrücken? Was werden meine Geschwister denken? Ist meine Lebenspartnerin oder mein Lebenspartner bereit, diesen Weg mit mir zu gehen?

Ein typisches Beispiel einer traditionellen Nachfolgeregelung wurde am 1. April 2010 im *St. Galler Tagblatt* beschrieben. Unter dem Titel «Wüst Schreinerei regelt die Zukunft» ist zu lesen: «Seit Beginn dieses Jahres ist die Nachfolge im Oberrieter Familienbetrieb geregelt. Der Sohn des Firmengründers Franz Wüst tritt in die Fussstapfen seines Vaters. Der Jungunternehmer sammelte über mehrere Jahre Erfahrungen in verschiedensten Schreinereien und bildete sich berufsbegleitend zum eidg. dipl. Schreinermeister weiter. Die Übernahme des operativen Geschäfts der Wüst Schreinerei sieht Andreas Wüst nicht nur als Chance sich zu entfalten, sondern auch als Weiterführung des väterlichen Lebenswerks. «Mein Vater wird auch künftig für unsere Kunden zur Verfügung stehen. Gleichzeitig kann ich von seiner langjährigen Erfahrung profitieren», so der neue Geschäftsführer. Im Vordergrund steht weiterhin die Kundenzufriedenheit dank hohem Qualitätsstandard und hervorragendem Kundenservice. Im Rahmen der

Nachfolgeregelung wurde der Gesamtauftritt der Wüst Schreinerei neu gestaltet. Modern und zeitgemäss steht für hochwertige Holzarbeiten aus den Händen eines motivierten Teams. Das neue Firmenkleid läutet auch die neue Ära des Unternehmens ein. «In diesem Zusammenhang möchte ich der Kundschaft für ihre Treue und das all die Jahre entgegengebrachte Vertrauen danken und hoffe auf eine weiterhin gute und erspriessliche Zusammenarbeit», so Franz Wüst.»

INHALT UND ADRESSATEN

Die Unternehmensnachfolge ist Gegenstand zahlreicher Publikationen. Sie wird unter den verschiedensten Blickwinkeln betrachtet.

Betriebswirtschaftler, Juristen, Mediziner, Psychologen und Soziologen haben sich ihrer angenommen. Die meisten Veröffentlichungen beschäftigen sich freilich mit Teilaspekten. Es fehlt hingegen, zumindest auf die Schweiz bezogen, bislang eine Darstellung, die sich in einer übersichtlichen Gesamtschau mit der Nachfolge befasst.

Das vorliegende Buch vermittelt eine praxisnahe Einführung in die Problemstellungen, die bei der Planung und Realisierung der Nachfolge im Familienunternehmen auftauchen. Behandelt werden familieninterne Generationenwechsel ebenso wie familienexterne Regelungen und Mischlösungen. Darunter fallen der Verkauf ans Management, an andere Private sowie an industrielle oder finanzielle Investoren ebenso wie die Fremdgeschäftsführung, der Börsengang und die Unternehmensstiftung. Beleuchtet wird auch die Liquidation, die jedoch nur angezeigt ist, wenn andere Wege verbaut sind.

Die Fülle des Lebens lässt sich naturgemäss nicht erschöpfend abbilden. Präsentiert werden aber besonders typische Nachfolgesituationen, die damit einhergehenden Probleme sowie die Methoden und Instrumente, mit welchen sachgerechte Lösungen getroffen werden können. Dabei konzentriert sich die Darstellung, vor allem in rechtlicher Hinsicht, auf die Verhältnisse in der Schweiz.

Der Autor ist sich bewusst, dass mit einer generalisierenden Beschreibung angesichts der Vielfalt der Erscheinungsformen auf der Ebene von Familie, Unternehmen und Eigentum die Gefahr einer unzulässigen Pauschalisierung verbunden ist. Er hat versucht, ihr durch eine möglichst differenzierte Darstellung Rechnung zu tragen. Die Lebenswirklichkeit ist aber viel zu breit, als dass sie sich in einem schmalen Band abbilden liesse. Dies ist bei der Lektüre im Auge zu behalten.

Die Ausführungen richten sich an verschiedene Kreise von interessierten Lesenden. Angesprochen sind Unternehmerinnen und Unternehmer, die im Hinblick auf die eigene Nachfolge einen Überblick gewinnen und konkrete Antworten auf ihre Fragen erhalten wollen. Ebenfalls zum Zielpublikum zählen die Mitglieder von Unternehmerfamilien, die als mögliche Nachfolgerinnen und Nachfolger oder als künftige Erbinnen und Erben vom Nachfolgeprozess und seinen Auswirkungen betroffen sind. Von Interesse könnte das Buch sodann für familienexterne Personen sein, beispielsweise die Mitglieder der Geschäftsleitung von Familienunternehmen oder Investoren, die wissen möchten, welche Prozesse beim Generationenwechsel ablaufen und welche Optionen ihnen im Hinblick auf die Übernahme eines Familienunternehmens offenstehen. Schliesslich soll das Werk auch den Bedürfnissen von Fachpersonen und Studierenden gerecht werden.[2]

Familienunternehmen

GESCHICHTE

Die Verbindung von Familie und Unternehmen wurzelt tief in der Geschichte. Familiengemeinschaften existieren seit Menschengedenken. Bereits die prähistorischen Nomaden lebten in Sippen zusammen, deren Zusammenhalt primär auf der Abstammung von gemeinsamen Vorfahren beruhte.

Zu den Hauptaufgaben der Familie gehörte schon damals die Beschaffung der Lebensgrundlagen. Urvölker und frühe Agrargesellschaften waren Selbstversorger. Eigentliche Unternehmen, die sich der Arbeitskraft der zumeist unfreien Bevölkerung bemächtigten, entstanden dagegen erst im Zeitalter der frühen Hochkulturen, die sich in Mesopotamien und später in Ägypten entwickelten.

Anders als ihre Nachbarn im Süden verharrten die Menschen nördlich der Alpen lange Zeit in einer einfachen bäuerlichen Lebensweise. Daran änderte auch der Einfluss der Römer nichts, die in den ersten Jahrhunderten der neuen Zeitrechnung halb Europa besetzten, bevor sie im Zuge der Völkerwanderung vertrieben wurden. Ein wesentlicher Wandel der wirtschaftlichen Verhältnisse vollzog sich erst nach der Jahrtausendwende.

Es folgten mehrere friedliche Jahrhunderte, in welchen es der bäuerlichen Bevölkerung gelang, die landwirtschaftliche Produktivität deutlich zu steigern. Mehrere Errungenschaften waren dafür verantwortlich. So fand die eiserne Pflugschar, mit der sich die Böden leichter beackern liessen, stärkere Verbreitung. Zudem vergrösserte sich im Zuge der Umstellung auf die Dreifelderwirtschaft die landwirtschaftlich nutzbare Fläche. Schliesslich erleichterten Wasser- und Windmühlen die körperliche Arbeit.

ERSTE INDUSTRIALISIERUNG

Die verbesserte Versorgungslage erlaubte es einem Bruchteil der Bevölkerung, in eine der zahlreichen Städte umzuziehen, die überall in Europa aus dem Boden schossen. Gewerbebetriebe wurden gegründet, deren Inhaber sich mancherorts in Zünften vereinigten, um den Markt zu regulieren. Findigen Kaufleuten gelang es indessen, diese Beschränkungen zu umgehen. Zu diesem Zweck führten sie das System des Verlagswesens ein. Sie besorgten sich Wolle und andere Rohmaterialien, die sie durch Heimarbeiter verarbeiten liessen. Da sie ihre Mitarbeiter in den Vorstädten und auf dem Lande rekrutierten, vermochte ihnen die Zunftordnung nichts anzuhaben.

Mit der Zeit ergänzten Manufakturen das Angebot des Kleingewerbes. Sie beschäftigten Arbeitnehmer, die sie in einen effizient gestalteten Produktionsprozess eingliederten. Gleichzeitig intensivierte sich der Fernhandel, da die Städte Rohwaren benötigten und einen Markt für ihre Überschüsse suchten. Dazu war der im Mittelalter vorherrschende Warentausch nicht mehr geeignet. Er wurde daher allmählich durch die Geldwirtschaft ersetzt.

Im Zeitalter dieser ersten Industrialisierung kamen in Westeuropa die Vorläufer der heutigen Familienunternehmen auf. Damit verbunden war insbesondere in den Städten eine Abkehr von der reinen Selbstversorgung. Ähnlich wie heute waren Mikrounternehmen am weitesten verbreitet. Ihre Inhaber mussten hart und meist bis zum Lebensende arbeiten, um zu überleben. Wenigen besonders tüchtigen Familien gelang es dagegen, mittlere und grössere Unternehmen aufzubauen. Sie etablierten sich neben dem städtischen Adel als neue wohlhabende Schicht.

Der Aufstieg bürgerlicher Familien in dieser Zeit lässt sich anhand der berühmten Familie Fugger illustrieren. Ihr Stammvater, Hans Fugger, nahm 1367 als Weber in Augsburg Wohnsitz. Nach bescheidenen Anfängen schufen er und seine Nachfahren über Jahrhunderte hinweg ein wahres Firmenimperium.

INDUSTRIELLE REVOLUTION

Die Industrialisierung schritt in den folgenden Jahrhunderten voran. Eine grundlegende Umwälzung der wirtschaftlichen Verhältnisse setzte aber erst mit der industriellen Revolution ein, die um 1750 in England losbrach und im Laufe des 19. Jahrhunderts ganz Westeuropa erfasste. Sie bewirkte fundamentale Veränderungen in technologischer und organisatorischer Hinsicht.

Technisch lag der Kern der Entwicklung in der Ablösung der Handarbeit durch die maschinelle Verarbeitung. Dabei spielte die Dampfmaschine und mit ihr die Automatisierung der Produktion eine zentrale Rolle. Die Neuerung machte sich zuerst in der Textilindustrie bemerkbar, mit der Zeit eroberte sie auch andere Wirtschaftszweige. Bald wurden Maschinen, Uhren, Metallteile, Nahrungsmittel, Chemikalien und Papier industriell hergestellt. Im 19. Jahrhundert entstanden ausserdem wichtige Dienstleistungsunternehmen, unter ihnen Banken und Versicherungen sowie Eisenbahngesellschaften, die den wachsenden Personen- und Gütertransport zu bewältigen hatten.

Organisatorisch war die Epoche durch die Entstehung von Arbeitsmärkten gekennzeichnet. Die neuen Fabriken brauchten Arbeiter, um die Maschinen zu bedienen. Sie strömten ihnen vor allem vom Lande her zu. Ideelle Grundlage der Entwicklung war der Manchesterliberalismus. Er verlieh den Unternehmern freie Hand; soziale Sicherheit war dagegen noch wenig verbreitet.

Auch in dieser Epoche dominierten Familienunternehmer das Wirtschaftsgeschehen. Initiative und Risikobereitschaft der Privaten waren neben dem technischen Fortschritt eine zentrale Voraussetzung für den wirtschaftlichen Aufschwung. Neben den familienbeherrschten Unternehmen gewannen grosse Publikumsgesellschaften an Gewicht. Sie

dienten der Realisierung von Investitionsvorhaben, die aus den Mitteln einer oder einiger weniger Familien nicht hätten bewältigt werden können.

20. JAHRHUNDERT UND GEGENWART

Im letzten Jahrhundert durchlief die Wirtschaft eine kurvenreiche Bahn. Der Erste Weltkrieg beendete die Blütezeit des freien Unternehmertums. Verfeindete Regierungen unterbanden den uneingeschränkten Verkehr von Gütern und Dienstleistungen, Arbeit und Kapital. Im Zuge der Oktoberrevolution wurde der Osten verstaatlicht. Demgegenüber erlebte der Westen während der Goldenen Zwanzigerjahre einen weiteren Höhepunkt, bevor der Börsencrash von 1929 dem Jubel ein Ende setzte.

Die Wirtschaft nahm nach dem Zweiten Weltkrieg neuen Aufschwung. Erneut schossen zahlreiche Unternehmen aus dem Boden. In den folgenden Jahrzehnten wurde schrittweise die soziale Marktwirtschaft eingeführt. Sie brachte einen besseren Ausgleich der Interessen von Arbeiterschaft und Unternehmern. Bis in die frühen 1970er-Jahre herrschte vorwiegend ein günstiges wirtschaftliches Klima. Dann löste die Ölkrise eine besonders scharfe Rezession aus. Von nun an veränderte sich die wirtschaftliche Grosswetterlage. Die enorme Nachfrage, welche die Nachkriegszeit geprägt hatte, wurde durch einen Angebotsüberhang abgelöst. In vielen Branchen setzte ein anhaltender Verdrängungswettbewerb ein, der die Unternehmen zwang, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und mit Marketinganstrengungen um die Gunst der Kunden zu werben.

Vor allem KMU, die praktisch ausschliesslich im Familienbesitz stehen, waren den neuen Herausforderungen oft nicht gewachsen. Viele von ihnen waren unzureichend finanziert und ihren Inhabern fehlte meist eine profunde Managementausbildung. Beides wäre notwendig gewesen, um unter den neuen Rahmenbedingungen zu überleben. Grössere Unternehmen waren von diesen Entwicklungen weniger betroffen. Sie wurden schon damals professionell geführt, selbst wenn sie im Familienbesitz standen.

Ungeachtet der beschriebenen Herausforderungen hat der Typus des kleinen und mittleren Familienunternehmens überlebt. Nach wie vor spielen solche Unternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft eine wichtige Rolle. Wesentliche Defizite, die eine Bedrohung darstellten, konnten zwischenzeitlich behoben werden. Angehenden Unternehmern steht in unseren Tagen ein breites Bildungs- und Weiterbildungsangebot zur Verfügung. Die Unternehmen selbst sind ausserdem besser finanziert. Im Weiteren hat auch die Politik die Bedeutung von KMU erkannt und Massnahmen zu ihrer Förderung ergriffen. Allerdings stellen der verschärfte Wettbewerb und die zunehmende Regulierungsdichte immer noch eine erhebliche Herausforderung für sie dar.

Das Familienunternehmen erlangte in den letzten Jahren zunehmende Popularität. Es hat diese nicht zuletzt den Entwicklungen auf den Kapitalmärkten zu verdanken. Die für Familienunternehmen typische Ausrichtung auf den langfristigen Erfolg und die Interessen aller Stakeholder hebt sich vom ausgeprägten Shareholder-Value-Denken ab, das vor allem unter echten Publikumsgesellschaften einige Zeit sehr beliebt war.

«Shareholder» bedeutet Aktionär, der Begriff «Stakeholder» umfasst dagegen sämtliche Anspruchsgruppen des Unternehmens. Der Shareholder-Ansatz beruht auf der Überzeugung, dass die Aufgabe der Unternehmensleitung ausschliesslich darin besteht, den Unternehmenswert zu steigern. Wer den Stakeholder-Ansatz verfolgt, will dagegen den Interessen sämtlicher Anspruchsgruppen gerecht werden.

WISSENSCHAFTLICHE BETRACHTUNG

Die Ansprüche an die Führung wachsen mit dem Unternehmen. Dieser Umstand ist dafür verantwortlich, dass sich die moderne Betriebswirtschaftslehre lange Zeit vorwiegend mit grossen Unternehmen

auseinandergesetzt hat. Erst in jüngerer Zeit wandte sich die Wissenschaft vermehrt den KMU zu.

Auch in Bezug auf die Eigentümerstruktur hat sich die Forschung zur Hauptsache mit grossen Unternehmen beschäftigt. Untersucht wurde vor allem die Frage, wie ein zersplittertes Aktionariat einer Publikumsgesellschaft dafür sorgen kann, dass das Management des Unternehmens die eigenen Interessen jenen der Eigentümer nicht voranstellt. Diese Problematik ist als Principal-Agent-Theorie bekannt geworden. Sie liegt der Corporate-Governance-Debatte zugrunde, die in den Medien und in der Politik geführt wird.

Im Gegensatz dazu wurde das Verhältnis der Unternehmerfamilie zum Unternehmen lange Zeit kaum beachtet. In den vergangenen rund 30 Jahren ist indessen ein eigenständiger Forschungszweig herangewachsen, der sich auf Familienunternehmen konzentriert. Der Fokus dieser Forschungsrichtung liegt in der Beziehungsstruktur von Familie und Unternehmen. Sie ist der Grund dafür, dass das Familienunternehmen spezielle Chancen besitzt, aber auch sehr spezifischen Risiken ausgesetzt ist.

Das vorhandene Spannungspotenzial kommt im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge besonders stark zum Ausdruck. Die Nachfolgethematik stellt daher einen Brennpunkt in der Familienunternehmensforschung dar.

BEGRIFF

FAMILIE

Die Familie bildet in allen Kulturen die Keimzelle des sozialen Lebens. Ihre Erscheinung ist jedoch höchst vielgestaltig und wandlungsfähig. Die sprachlichen Wurzeln der Familie sind im Lateinischen zu finden. Im alten Rom war der Paterfamilias uneingeschränkter Herrscher über den ganzen Familienverband. Später wurde die Institution der Familie weniger von der römischen Tradition als vom Christentum geprägt, das sich im ersten Jahrtausend in Europa ausbreitete.

Im Mittelalter war der Begriff «Familie» im deutschen Sprachraum noch nicht gebräuchlich. Der damals am weitesten verbreitete Familientypus wurde als «Ganzes Haus» bezeichnet. Bei dieser sozialen Struktur, die vor allem auf dem Lande vorkam, handelte es sich um eine Grossfamilie, zu der neben Vater, Mutter und Kindern auch Grosseltern, nichtverheiratete Verwandte sowie Gesinde zählten. Arbeits- und Familienleben waren in jener Zeit nicht getrennt. Die tägliche Arbeit gehörte vielmehr zum Leben in der Gemeinschaft.

Im 18. Jahrhundert wandelte sich das Familienbild. Nun kam neben der Grossfamilie, die in ländlichen Gebieten noch lange existierte, das Ideal der bürgerlichen Familie auf. Als solche ist die Kernfamilie zu verstehen, der die Eltern und ihre meist leiblichen Kinder angehören. Stärker als in der Grossfamilie wird das Leben in der Kleinfamilie durch das Prinzip der Rollenteilung geprägt. Während der Mann als Ernährer die Erwerbsarbeit zu verrichten hat, führt die Frau den Haushalt und erzieht die Kinder.

Das Familienbild veränderte sich in der jüngeren Vergangenheit erneut. Seit der Mitte des 19. Jahrhunderts nimmt der Anteil der Landwirtschaft am Bruttosozialprodukt kontinuierlich ab. Enorm gewachsen sind demgegenüber der Industrie- und Dienstleistungssektor. Diese Entwicklung förderte bis in die Sechzigerjahre des letzten Jahrhunderts die Trennung von Arbeits- und Privatleben und damit die Verbreitung der bürgerlichen Familie.

In den letzten 40 Jahren ging die Bedeutung dieser Lebensform jedoch stark zurück. Zwar existieren auch heute noch Gemeinschaften, die dem früheren Familienideal entsprechen. Als Folge der Emanzipation der Frau sowie der veränderten wirtschaftlichen Verhältnisse gibt es aber immer weniger Familien, deren Einkommen ausschliesslich vom Mann aufgebracht wird. Heutzutage sind viele Ehefrauen in Teilzeit beruflich tätig, andere setzen ganz auf die berufliche Karriere.

Seit den 1970er-Jahren hat sich auch die Einstellung zum Leben verändert. Unter dem Einfluss der 68er-Revolution und dem zunehmenden Wohlstand setzte ein Trend zum Individualismus und zur Selbstverwirklichung ein. Gleichzeitig verlor die Kirche deutlich an Autorität. So leben heute viele Paare in einer eheähnlichen Lebensgemeinschaft (Konkubinat), die bis in die 1980er-Jahre noch in sechs Kantonen, im Kanton Wallis sogar bis 1995 verboten war. Parallel dazu erhöhte sich die Scheidungsrate unter den Ehepaaren drastisch.

Diese Entwicklung führte zu neuen Familienmustern, etwa zur Patchwork-Familie, in der sich Lebenspartner mit Kindern aus mehreren Verbindungen vereinigen, oder zur Einelternfamilie. Das Zusammenleben ist, mit anderen Worten, offener, freier und unverbindlicher geworden. Das bedeutet allerdings nicht, dass die auf einem Eheschluss fussende Familiengemeinschaft abgedankt hätte. Ihre Bedeutung nimmt zwar ab, sie hat aber nach wie vor einen beachtlichen Stellenwert.

Der Blick in die Geschichte hat gezeigt, dass unterschiedliche Lebensformen als Familien betrachtet wurden, wobei die Vielfalt stark zugenommen hat. Die Familie kann daher als Lebensform nicht eindeutig festgelegt werden. Dementsprechend sind auch in unserem Kontext

verschiedene Familienbegriffe relevant. Zu unterscheiden ist dabei vor allem zwischen der Kernfamilie und der Mehr-Generationen-Familie.

Soziologisch gesehen entsteht eine Familie mit der Geburt des ersten Kindes. Eltern und minderjährige Kinder bilden die Kernfamilie. Das Kindesverhältnis hat nicht immer den gleichen Ursprung. Kinder können ehelich oder unehelich gezeugt oder adoptiert worden sein. In der Patchwork-Familie werden die Stiefkinder in den Familienkreis einbezogen. In gewissen Familien gehören auch Pflegekinder dazu. Faktisch ist die Zugehörigkeit zu einer Familie nicht vom Zivilstand ihrer Mitglieder abhängig. Auch wenn die Eltern nicht verheiratet sind, sondern im Konkubinat leben, bilden sie mit ihren Kindern eine Familie. Dasselbe gilt für gleichgeschlechtliche Paare, wenn sie gemeinsam Kinder aufziehen.

Die familiäre Bindung verliert an Intensität, wenn die Kinder erwachsen geworden sind und den elterlichen Haushalt verlassen haben. Sehr oft pflegen die Eltern und ihre Kinder im Erwachsenenalter weiterhin enge Beziehungen. Bekommen die Kinder eigenen Nachwuchs, entstehen Mehr-Generationen-Familien, die mindestens drei, manchmal auch vier Generationen umspannen. Der Familienkreis wird durch Grosseltern und Urgrosseltern ergänzt. In einem weiteren Sinn umfasst er sodann Geschwister, Nichten und Neffen, Onkel und Tanten sowie Cousins und Cousinen sowie deren Nachkommen.

Eine gesteigerte Bedeutung besitzt die Mehr-Generationen-Familie in mittleren und grösseren Familienunternehmen, deren Anteile unter mehreren Geschwistern oder Cousins aufgeteilt sind. Die Beziehungen unter Verwandten in der Seitenlinie, die heute im Generationenwechsel recht schnell verloren gehen, bleiben bei solchen Familien aufgrund des gemeinsamen Eigentums am Unternehmen erhalten.

UNTERNEHMEN

Wie Familien sind Unternehmen Lebensformen, die in unterschiedlichen Konstellationen vorkommen. In ihnen wirken Menschen zusammen, um ein

Arbeitsentgelt oder einen Kapitalertrag zu erwirtschaften. Zu diesem Zweck stellen sie Produkte her, handeln damit oder erbringen Dienstleistungen. Voraussetzung dafür sind neben der Arbeitskraft der Beteiligten einerseits ein ausreichendes Kapital und andererseits Strukturen, die der Zielsetzung und der Grösse des Unternehmens entsprechen.

Die Zielsetzungen von Unternehmen sind langfristiger Natur. Unternehmen stehen in einer dynamischen Wechselbeziehung mit ihrer Umwelt und ihren Anspruchsgruppen. Da sich ihr Umfeld ständig verändert, müssen auch sie sich immer wieder anpassen. Dabei orientieren sie sich in erster Linie an den Bedürfnissen ihrer Kunden. Ein Unternehmen kann daher definiert werden als eine auf Dauer angelegte Organisation, in der Menschen unter Einsatz von Arbeit und Kapital planmässig Leistungen erstellen und gegen Entgelt an Dritte veräussern.

Unternehmen lassen sich nach verschiedenen Kriterien einteilen. Im vorliegenden Zusammenhang sind drei Gesichtspunkte von Bedeutung. Es handelt sich um die Grösse, die wirtschaftliche Ausrichtung und die Unternehmensstruktur. Die schweizerische Statistik unterteilt die Betriebe des Primärsektors, der die Land- und Forstwirtschaft umfasst, aufgrund der bewirtschafteten Hektaren. Im Sekundär- und im Tertiärsektor, also im Bereich von Industrie und Dienstleistungen, wird dagegen mit Vollzeitstellen gerechnet. Zahlen für alle drei Sektoren wurden letztmals für das Jahr 2008 publiziert. Im ersten Sektor wurden insgesamt rund 61 000, im zweiten rund 73 000 und im dritten rund 240 000 Betriebe gezählt.

BETRIEBSZÄHLUNG 2008				
Industrie und Dienstleistung	Unternehmen		Beschäftigte	
	nach Vollzeitäquivalenten	Anzahl	%	Anzahl
KMU (bis 249)	311 707	99,63 %	2 327 802	66,62 %
Mikrounternehmen (1–9)	272 346	87,05 %	869 206	24,88 %
Kleine Unternehmen (10–49)	33 183	10,61 %	760 780	21,77 %
Mittlere Unternehmen (50–249)	6 178	1,97 %	697 816	19,97 %
Grosse Unternehmen (≥ 250)	1 154	0,37 %	1 166 269	33,38 %
Total	312 861	100,00 %	3 494 071	100,00 %
Quelle: BFS				

Wie überall auf der Welt dominieren anzahlmässig die KMU. Unter ihnen fallen die Mikrounternehmen besonders stark ins Gewicht. Im Vergleich dazu gibt es nur ganz wenige Grossunternehmen. Um die volkswirtschaftliche Bedeutung einzelner Unternehmenskategorien einzuschätzen, darf aber nicht nur die Zahl der Betriebe berücksichtigt werden. Aussagekräftiger sind vielmehr die Beschäftigten.

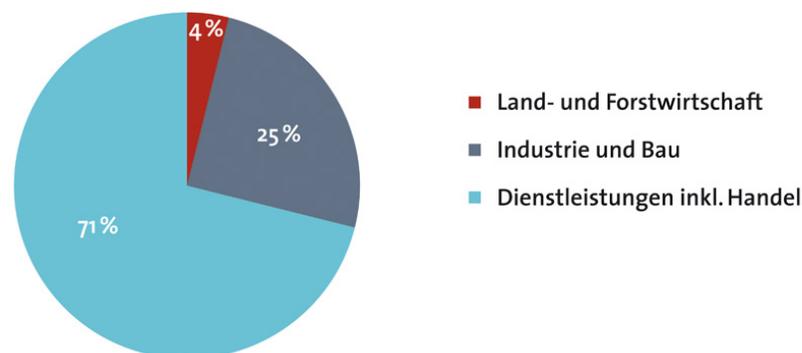
Beurteilt man KMU und Grossunternehmen aufgrund der Vollzeitstellen, verschieben sich die Gewichte. Zwar zeigt auch dieser Vergleich, dass die meisten Arbeitsplätze bei den KMU angesiedelt sind. Grosse Unternehmen sind mit einem Drittel der Stellen jedoch überproportional am Arbeitsmarkt beteiligt. Ausserdem hängen indirekt zahlreiche weitere Arbeitsplätze von ihrem Beschaffungswesen sowie vom Konsum ihrer Mitarbeitenden ab. Dies ist zu bedenken, wenn man von den KMU als Rückgrat der Wirtschaft spricht. KMU sind für die Gesamtwirtschaft zwar sehr wichtig. Für den Wohlstand der Bevölkerung spielen die grossen Unternehmen aber ebenfalls eine ganz entscheidende Rolle.

Hinsichtlich der Wirtschaftssektoren zeigen die Zahlen das für eine reife Volkswirtschaft typische Bild: Der Tertiärsektor steht im Vordergrund. Auf dem zweiten Platz folgt der Sekundärsektor. Der Primärsektor hat nur noch eine marginale Bedeutung. Sein Anteil nimmt ausserdem laufend ab, wie die

Entwicklung der land- und forstwirtschaftlichen Betriebe belegt, die von 1985 bis 2008 von knapp 100 000 auf rund 61 000 zurückgegangen ist.

Im ersten und zweiten Wirtschaftssektor sind Unternehmen aller Grössenklassen vertreten. Mikrounternehmen betätigen sich jedoch überwiegend im Dienstleistungssektor (79 %). Die Produktion ist dagegen vor allem bei den mittleren und grossen Unternehmen konzentriert. 43 Prozent dieser Unternehmen sind im Industriebereich aktiv. Der Dienstleistungssektor überwiegt aber auch hier.

Beschäftigte nach Wirtschaftssektoren



Quelle: BFS

Unternehmen weisen auch strukturell grosse Unterschiede auf. Drei Arten von Strukturen sind auseinanderzuhalten: die Eigentümerstrukturen, die Führungsstrukturen und die Rechtsstrukturen.

Auf der Ebene der Eigentümerstruktur sind die privaten Unternehmen, die im Eigentum einer oder mehrerer Personen stehen, von den Publikumsgesellschaften abzugrenzen, deren Anteile mehr oder weniger stark gestreut sind und oft an einer Börse gehandelt werden.

Eine weitere Unterscheidung ist zwischen echten und unechten Publikumsgesellschaften vorzunehmen. Die Aktien einer echten Publikumsgesellschaft werden von so vielen Personen gehalten, dass kein einzelner Aktionär die Kontrolle über das Unternehmen ausüben kann. Die Gesellschafterstruktur ist mithin atomisiert. Als unechte Publikumsgesellschaft gilt demgegenüber eine Gesellschaft, an der ein oder

mehrere Aktionäre aufgrund ihrer Kapitalanteile oder Stimmrechte die Kontrolle ausüben, wogegen die übrigen Anteile im Publikum gestreut sind.

Zu erwähnen sind schliesslich Staatsunternehmen und gemischtwirtschaftliche Unternehmen, an welchen die öffentliche Hand nur teilweise beteiligt ist.

Die Ausgestaltung der Führungsstruktur eines Unternehmens hängt mit seiner Grösse zusammen. Am einfachsten gegliedert sind Mikrounternehmen im Bereich von Landwirtschaft, Handel und Gewerbe. Organisatorisch mit ihnen vergleichbar sind die meisten Praxen von freiberuflich tätigen Personen, welchen etwa Ärzte, Zahnärzte, Architekten, Ingenieure oder Anwälte zuzurechnen sind.

Bei wachsenden Unternehmen nimmt der Bedarf an Mitarbeitenden und damit an strukturellen Massnahmen zu. Grössere Unternehmen sind nicht nur an einem Standort tätig, sondern verfügen über mehrere Niederlassungen oder Tochtergesellschaften im In- und Ausland. Durch die Vereinigung mehrerer Gesellschaften unter einem Dach entstehen Konzerne mit internationaler und teilweise globaler Präsenz. Ihre Führung setzt völlig andere Strukturen voraus als jene eines von einem Standort aus operierenden Unternehmens.

Die Führungsstrukturen eines Unternehmens sind ein- oder mehrdimensional. In Mikrounternehmen reicht eine Führungsebene aus. Die Unternehmensleitung besteht aus einer oder einigen wenigen Personen, die auch am Eigentum beteiligt sind. Sie haben direkten Zugang zu allen Mitarbeitenden. Grössere Unternehmen benötigen mehrere Führungsebenen. In einer funktionalen Struktur arbeiten unter dem Vorsitz eines Geschäftsführers mehrere Linienverantwortliche in einer Geschäftsleitung zusammen. Ihre Arbeit wird durch Stabsstellen oder Stabsabteilungen unterstützt.

Sehr grosse Unternehmen bedienen sich einer Spartenstruktur. Sie verfügen über mehrere getrennte Unternehmensbereiche, die in sich wiederum funktional organisiert sind. Bei der Wahl einer Matrixorganisation werden die Aufgaben zwischen Linien- und Fachverantwortlichen geteilt. Multinationale Konzerne kombinieren die

verschiedenen Muster in einer mehrdimensionalen Tensororganisation, welche der gleichzeitigen Verankerung in verschiedenen Geschäftsfeldern und Ländern gerecht wird.

Mittlere und grosse Unternehmen sehen schliesslich auch bei der obersten Unternehmensleitung mehrere Führungsstufen vor. Während eine Geschäfts- oder Konzernleitung für die operativen Aufgaben zuständig ist, obliegt die strategische Ausrichtung und die Überwachung der operativen Unternehmensleitung einem Aufsichtsorgan. Dieses wird durch eine Revisionsstelle ergänzt, deren Hauptaufgabe in der Rechnungsprüfung besteht.

Ein Unternehmen besitzt nicht nur eine Eigentümer- und Führungsstruktur, sondern auch eine rechtliche Struktur, die gewöhnlich als Rechtsform bezeichnet wird. Das Unternehmen darf mit seiner Rechtsform nicht gleichgesetzt werden.^[3] Beim Unternehmen handelt es sich um ein soziales System. Die Rechtsform dagegen ist sein rechtliches Gewand. Es definiert die rechtlichen Beziehungen der Eigentümer untereinander sowie des Unternehmens zu seinen Eigentümern und Dritten.

Private Unternehmen können als Einzelunternehmen, Personengesellschaften oder Kapitalgesellschaften organisiert sein. Publikumsgesellschaften, deren Anteile an einer Börse kotiert sind, müssen demgegenüber als Aktiengesellschaften ausgestaltet werden. Eine besondere Rechtsform, die sich nur beschränkt für die Unternehmensführung eignet, ist die Stiftung. Im Bereich der Familienunternehmen kommt sie ausschliesslich als Holdingstiftung vor.

Neben den erwähnten gibt es weitere Strukturen für die unternehmerische Betätigung, so vor allem die Genossenschaft, in der sich typischerweise eine Vielzahl von Personen zusammenschliesst, um bestimmte wirtschaftliche Ziele auf dem Wege der gemeinsamen Selbsthilfe zu verfolgen, beispielsweise in der Landwirtschaft oder im Detailhandel. Als Rechtsform für Familienunternehmen ist sie jedoch nicht geeignet.

FAMILIENUNTERNEHMEN

Der Begriff «Familienunternehmen» wurde im deutschen Sprachraum erst im Verlaufe des letzten Jahrhunderts gebräuchlich. Obschon er uns geläufig ist, besitzt er keine scharfen Konturen. Die bestehenden Definitionen gehen von den selbstständigen Unterbegriffen der Familie und des Unternehmens aus. Sprachlogisch steht ein Familienunternehmen mit einer oder allenfalls mehreren Familien in Verbindung. Die Beziehung zwischen den beiden Sphären wird durch das Eigentum hergestellt. Es verleiht der Familie die Befugnis, das Unternehmen zu führen, Gewinne zu beziehen und die Anteile daran zu veräussern oder zu belasten.

Um ein Unternehmen zu beherrschen, benötigt die Familie nicht sämtliche Kapitalanteile. Es genügt vielmehr, wenn sie aufgrund der von ihr vertretenen Stimmrechte die Kontrolle ausüben kann. Die Kontrollmöglichkeit stellt denn auch das zentrale Merkmal in der Definition eines Familienunternehmens dar. Weitere Merkmale können hinzugefügt werden, beispielsweise der Wille der Familie, das Unternehmen in der Familie zu halten, die tatsächliche Ausübung der Unternehmenskontrolle, die Beteiligung an der strategischen und der operativen Unternehmensleitung oder die längerfristige Perspektive, welche die Familie im Zusammenhang mit dem Unternehmen einnimmt. Solche Merkmale sind für Familienunternehmen in der Tat bezeichnend, sie fliessen aber letztlich aus der Kontrollmöglichkeit und müssen nicht durchgängig erfüllt sein, damit von einem Familienunternehmen gesprochen werden kann.

Anspruchsvoll ist der Versuch, Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen abzugrenzen. Die Unterscheidung ist dort einfach zu treffen, wo eindeutig feststeht, dass weder eine Familie noch eine Einzelperson einen bestimmenden Einfluss auf das Unternehmen ausübt. In diesem Sinne gehören echte Publikumsgesellschaften, Genossenschaften oder Staatsunternehmen nicht zu den Familienunternehmen.

Unklar ist dagegen die Begriffswahl bei Unternehmen, die sich im Eigentum einer Person oder von einigen wenigen Inhabern befinden, die familiär nicht miteinander verbunden sind. Die Lehre hat sich bisher insbesondere nicht darauf geeinigt, ob bereits ein Gründerunternehmen als

Familienunternehmen zu bezeichnen ist oder ob ein solches erst entsteht, wenn mindestens eine Unternehmensnachfolge stattgefunden hat.

Eine trennscharfe Erfassung des Begriffs des Familienunternehmens ist in unserem Zusammenhang nicht vordringlich. Anders verhält es sich bei wissenschaftlichen Projekten, deren Ergebnisse mit anderen Untersuchungen verglichen werden sollen. Zu diesem Zweck wurde unter dem Begriff «Substantial Family Influence» (SFI) eine Formel entwickelt, die eine Unterscheidung auch in Grenzfällen erlaubt. Damit wird der Grad des Einflusses gemessen, den eine Familie auf ein Unternehmen ausübt.

Die einzige bekannte Studie, die in der Schweiz über den Anteil der Familienunternehmen am gesamten Unternehmensbestand durchgeführt wurde, basiert auf dieser Grundlage.^[4] Ihre Kriterien sind der Einfluss der Familie aufgrund der gehaltenen Kapitalanteile, der Vertretung im Aufsichtsorgan und in der Geschäftsleitung der Gesellschaft. Ein Unternehmen wird nur als Familienunternehmen qualifiziert, wenn die Familie eine Kapitalbeteiligung hält. Weiter muss sie im Durchschnitt mindestens zu einem Drittel am Eigentum, an der Aufsicht und der operativen Leitung beteiligt sein.

Substantial Family Influence

$$\text{Wenn } EK_{\text{Fam}} > 0 \text{ dann SFE: } \frac{EK_{\text{Fam}}}{EK_{\text{total}}} + \frac{MiAR_{\text{Fam}}}{MiAR_{\text{total}}} + \frac{MiMB_{\text{Fam}}}{MiMB_{\text{total}}} \geq 1$$

EK = Eigenkapitalanteil; SFE = Substanzieller Familieneinfluss;
MiAR = Mitglieder des Aufsichtsgremiums;
MiMB = Mitglieder des Managementboards; Fam = Familie

Quelle: In Anlehnung an Frey, Halter, Zellweger (2004)

Aufgrund der Formel sind die Voraussetzungen als Familienunternehmen beispielsweise dann erfüllt, wenn die Familie je 50 Prozent der Kapitalanteile und der Sitze im Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft innehat, jedoch nicht in der Geschäftsleitung vertreten ist. Der Basler Pharmakonzern Roche würde demgemäss nicht als Familienunternehmen gelten, obschon der Aktionärspool der Familie zusammen mit Maja Oeri als weiterem